

Antoni Wontorczyk, Agnieszka Bartczak

*Institut Psychologii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński*

Skłonność do prokrastynowania w miejscu pracy a ekologia życia człowieka

1. Wstęp

Prokrastynacja jako problem psychologicznego funkcjonowania człowieka we współczesnym świecie staje się zjawiskiem powszechnym, zwłaszcza w społeczeństwach ponowoczesnych. Globalizacja i związany z nią rozpad starych form organizacji życia społeczno-gospodarczego sprawiły, że szereg sprawdzonych dotychczasowych sposobów rozwiązywania codziennych problemów nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty podejmowanych działań. Ponowoczesność, której doświadcza wiele współczesnych społeczeństw żyjących w rozwiniętych krajach świata, jest tym okresem, w którym ideę dekonstrukcji postrzega się jako dynamizm postępu, a tradycyjna zasada uniwersalizmu, mimo że związana ze stabilnym i sukcesywnym wzrostem, jest kwestionowana (Bańka 2016). Współczesna zasada postępu – co jest sprawą niepokojącą – opartego na dekonstrukcji zakłada, że postęp nie musi oznaczać kumulacji doświadczenia, może polegać na dyskontynuacji, a nawet unicestwieniu tego, co dotychczas istniało (Bańka 2017; PrisonPlanet 2015).

Ten proces rozluźniania tradycyjnych ram organizacji życia społecznego prowadzi między innymi do efektu społecznej bierności określanej mianem społeczeństwa uśpionego (Kowalik 2015) czy społeczeństwa 3N (Bańka 2016). Społeczeństwa uśpione cechuje natomiast bierność, zanik motywacji do działań zbiorowych, brak partycypacji społecznej, wycofanie się z różnorodnych form organizacji życia zbiorowego, wręcz ucieczka w izolację.

W kontekście tych procesów w niniejszym tekście podejmujemy próbę spojrzenia na prokrastynację pracowniczą (zawodową) jako jeden z efektów takiej transformacji, wskazując, iż paradoksalnie jej ujawnianie nie musi mieć osobowych uwarunkowań, lecz raczej jest mechanizmem wewnętrznej regulacji funkcjonowania jednostki w środowisku pracy.

2. Zagadnienie prokrastynacji w różnych badaniach naukowych

Problem prokrastynacji niezależnie od jej formy manifestuje się w podobny sposób, ale kontekst motywacyjny jej ujawniania jest różnorodny. Jej skutki i przejawy tak w życiu zawodowym, jak i osobistym mogą być bardzo skomplikowane i wiązać się ze znacznymi kosztami psychologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi. Nie istnieje jedna, spójna definicja prokrastynacji. Van Eerde (2016) fakt ten przypisuje kwestii subiektywności znaczenia pojęcia, jakie nadają jej jednostki. Zazwyczaj rozpatruje się ją w kategoriach cechy (Knaus 2000) lub tendencji (skłonności) (Steel 2007), ewentualnie awarii samoregulacji (Sirois, Pychyl 2013). Steel (2007) określa prokrastynację jako zwleknięcie, opóźnianie lub odkładanie zadań i działań, które najkorzystniej byłoby podjąć i wykonać obecnie, przy jednoczesnej świadomości negatywnych konsekwencji ich odłożenia. Podkreśla on ponadto jej przeciętne związki z poszukiwaniem doznań i relatywnie słabe z irracjonalnymi przekonaniem. Dla Knausa (2000) prokrastynacja jest problematycznym nawykiem ekstremalnie odpornym na zmiany, uporczywym i wyczerpującym emocjonalnie. Knaus zwraca też uwagę na ponadczasowość i uniwersalność prokrastynacji, która towarzyszyła człowiekowi od początków cywilizacji.

Choć prokrastynacja pojawia się we wszystkich kulturach, to są jednak znaczne różnice w natężeniu jej występowania (Steel, Ferrari 2013). Występuje ona znacznie częściej w społeczeństwach wysoko rozwiniętych, z łatwym dostępem do pożądanego dóbr ekonomicznych. Shouwenburg (1992) z kolei zauważa ważny jej mechanizm, tj. brak poczucia strachu. Zrealizowane przez niego badania wykazały, że strach przed porażką jest absolutnie drugorzędny lub – w wielu przypadkach – w ogóle niewystępującym moderatorem ujawniania zachowań prokrastynacyjnych. Van Eerde (2000) opisuje prokrastynację jako odroczenie działania powstałe ze względu na unikanie realizacji intencji (luka powstała między intencją a realizacją). Zwraca ona szczególną uwagę na związek pomiędzy intencją do działania a aktem decyzyjnym o odłożeniu działania, podkreślając, że prokrastynację można rozpatrywać jedynie w przypadku zaistnienia tej zależności.

Rozwijając proces decyzyjny prokrastynacji, Klingsieck (2013) stwierdza, że jego struktura poznawcza zawiera trzy wymiary:

1. Intencjonalność
2. Dobrowolność
3. Przewidywalność problematycznych konsekwencji.

Oczywiście natężenie każdego z tych wymiarów może być różne, w związku z czym niemożliwe jest dokładne wyznaczenie granicy między tym, co jest prokrastynacją, a tym, co jest zwlekaniem. Warto także zaznaczyć, że choć każde prokrastynowanie będzie jednocześnie zwlekaniem, to nie każde zwlekanie będzie prokrastynacją (Simpson, Pychyl 2009).

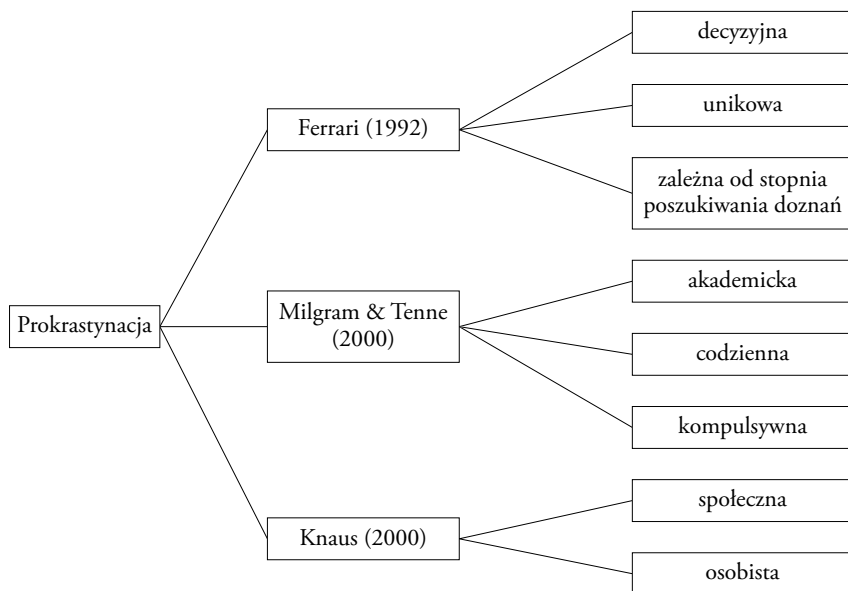
Jeśli mamy do czynienia z celowym i zaplanowanym odłożeniem aktywności prowadzącym do osiągnięcia zwiększonej motywacji, to nie będzie to już prokrastynacja, lecz odłożenie strategiczne (Steel, Klingsieck 2015). Autorzy ci polemizują z pojęciem prokrastynacji pozytywnej/aktywnej zaproponowanym przez Chu i Choi (2005), wskazując na ścisły związek prokrastynacji z regulacją nastroju. Odłożenie strategiczne jako wolicjonalne zarządzanie odłożeniem zadania na „ostatnią chwilę” w celu osiągnięcia wyższej motywacji i skumulowania wszystkich zasobów może przynosić wymierne korzyści, ale jednocześnie nie będzie prowadzić do obniżenia nastroju. W konsekwencji odłożenie strategiczne można postrzegać jako styl radzenia sobie ze stresem. Wydaje się, że takie spojrzenie na zachowania prokrastynacyjne, szczególnie w wymiarze zawodowym, może dać konkretne odpowiedzi na pytania o motywy zwlekania w miejscu pracy. Może również pomóc określić, na ile zachowania zwlekające w pracy będą prokrastynowaniem w ogóle. Zasadniczą różnicą między pojęciem prokrastynacji a odłożeniem strategicznym jest świadomość negatywnych konsekwencji i chęć, ale niemożność podjęcia działania w pierwszym przypadku z powodu braku motywacji oraz chęć odłożenia działania w celu podniesienia motywacji przez zbliżający się termin wykonania w drugim przypadku. Jednakże już Ferrari, Johnson i McCown (1995) zauważyli, że u osób o wysokim stopniu pobudzenia działania prokrastynacyjne mogą być przyjętą strategią niezwiązaną z doświadczaniem negatywnego nastroju. Można przypuszczać, że strategia ta ma na celu redukcję negatywnego samopoczucia. Aby jednak można było głosić taką tezę, należałoby przeprowadzić szczegółowe badania w tym zakresie.

Omawiając problem prokrastynacji szerzej, można stwierdzić, że może być ona postrzegana zarówno jako stan, jak i jako proces. Milgram (2007) opisuje prokrastynację jako całą serię różnych działań, począwszy od zastępczych aż po bezczynność, przy czym już sam akt zwlekania prowadzi do poczucia dyskomfortu.

Potoczny stereotyp osoby prokrastynującej przedstawia człowieka leniwego, głupiego i społecznie szkodliwego (Ferrari, Patel 2004; van Eerde 2003). Taki obraz jest dużym uproszczeniem poważnego problemu psychologicznego. Jak bowiem wskazują wyniki badań, aż 95% prokrastynantów deklaruje chęć ograniczenia zachowań zwlekających (O'Brien 2002). Często usiłują oni zredukować dyskomfort przez planowanie i ustalanie realistycznych celów, co pozwoliłoby im dokończyć zadania w pożądanym terminie (Ariely, Wertenbroch 2002). Niestety,

zazwyczaj okazuje się, że nawet jeśli plan został przygotowany, a wyznaczone terminy są realistyczne, prokrastynatorzy w dalszym ciągu nie są w stanie ich dotrzymać. Problemy tego stanu tkwią poza jednostką. Dochodzi zazwyczaj do kumulacji terminów i niemożności dokończenia działań, co w konsekwencji pogłębia poczucie frustracji i obniżone samopoczucie. Proces ten silnie wzmacniają współczesne uwarunkowania środowiska pracy. Co ciekawe, jak pokazują wyniki innych badań, te same terminy zostają natomiast dotrzymane, jeśli zostają one narzucone (Andreou 2007). Podobnie jest z planowaniem działań – gotowe i usystematyzowane plany poszczególnych zadań okazały się możliwe do wykonania (Ariely, Wertenbroch 2002; Andreou 2007). Oznacza to, że prokrastynatorzy nie są w stanie samodzielnie ustalić i dotrzymać terminów realizacji zadań.

Wiele badań poświęcono także osobowym uwarunkowaniom prokrastynacji. Steel (2007) wskazuje na impulsywność, roztargnienie oraz niską samokontrolę jako ważne jej przyczyny. Biorąc pod uwagę związek prokrastynacji z roztargnieniem i brakiem samoorganizacji, można założyć, że wzrost samokontroli wraz ze wzrostem automatyzacji działań może znacznie ograniczyć wystąpienie działań prokrastynacyjnych. W naszym przekonaniu również kontrola impulsywności i poszukiwania doznań (o ile w ogóle jest możliwa) wydaje się czynnikiem ograniczającym zwlekanie. Biorąc pod uwagę różne kwestie poruszane w dotychczasowych badaniach, a związane z zagadnieniem skłonności do prokrastynowania, można pokusić się o wskazanie różnych jej rodzajów (zob. rysunek 1).



Rysunek 1. Rodzaje prokrastynacji

Na podstawie przedstawionej powyżej typologii możemy przyjąć, że w zależności od czynników środowiskowych i intrapersonalnych posiada ona cechy różnych rodzajów prokrastynacji, w tym:

- prokrastynacji decyzyjnej, gdzie w procesie podejmowania decyzji żadna możliwość nie wydaje się wystarczająco atrakcyjna, co prowadzi do zwlekania z podjęciem działania;
- prokrastynacji unikowej, czyli odkładania tych zadań, które wymagają posiadania określonych kompetencji (Ferrari, O'Callaghan, Newbegin 2005), gdzie zwlekanie będzie strategią ochrony przed porażką i próbą utrzymania pozytywnego wizerunku samego siebie (Diaz-Moralez, Cohen, Ferrari 2008);
- prokrastynacji zależnej od stopnia pobudzenia, która zdaniem wielu autorów nosi znamiona odłożenia strategicznego;
- prokrastynacji kompulsywnej, łączącej prokrastynację codzienną z decyzyjną;
- prokrastynacji społecznej, obejmującej obszar sfery działań mających wpływ na otoczenie;
- prokrastynacji osobistej, gdzie odwlekane zadania są bezpośrednio związane z osobą prokrastynującego.

3. Prokrastynacja zawodowa

Prokrastynacja zawodowa jest szczególnym rodzajem odkładania działania. To w pracy często zmuszeni jesteśmy do wykonywania zadań, których nie można pominąć. Nie zawsze też mamy wpływ na wybór metody umożliwiającej wykonanie poszczególnych zadań prowadzących do osiągnięcia pożądanego celu, co sprawia, że taki kontekst pracy sprzyja ujawnianiu skłonności do odwlekania. Wielokrotnie pracownicy dostają szczątkowe lub zbyt ogólne informacje na temat celu, jaki mają realizować, co wzmacnia ich tendencję do odkładania wykonania. Prokrastynacja zawodowa może zatem generować znaczne koszty ekonomiczne, społeczne oraz psychologiczne dla organizacji i osoby zwlekającej.

Jak zauważa Steel (2002), większość społeczeństwa, myśląc o prokrastynacji, automatycznie kojarzy ją właśnie z zadaniami związanymi ze swoją pracą. Niektórzy badacze są nawet skłonni łączyć prokrastynację zawodową z akademicką (de Ridder i in. 2012), jednak nie wydaje się to słuszne ze względu na różny kontekst i odmienną specyfikę obu środowisk społecznych.

W czasach współczesnych, epoce społeczeństwa informacji i wirtualnej transformacji, zgłębianie wiedzy o zjawiskach prokrastynacji zawodowej okazuje się niezwykle cenne nie tylko z uwagi na możliwość jej ograniczania, ale również z powodu pilnej potrzeby opracowania sposobów udzielenia pomocy jednostce, która takie skłonności ujawnia. Rozpoznając moderatory wpływające

na występowanie zachowań prokrastynacyjnych w miejscu pracy, można będzie znacznie zmniejszyć częstotliwość jej występowania.

Niestety, jak dotąd, badań poświęconych prokrastynacji zawodowej jest zaledwie kilka, co z jednej strony ogranicza możliwości kompleksowej jej charakterystyki, a z drugiej – w sensie pozytywnym – rysuje możliwe obszary jej analizowania. Znakomita większość przeprowadzonych badań dotyczy prokrastynacji akademickiej, co można tłumaczyć dostępnością próby badawczej i stosunkową łatwością w organizacji przeprowadzenia samej analizy.

Te nieliczne badania poświęcone prokrastynacji zawodowej wskazują na kilka istotnych przyczyn związanych z miejscem pracy. Ważnymi czynnikami wpływającymi na wystąpienie zachowań prokrastynacyjnych w miejscu pracy wydają się zatem niektóre cechy osobowości, umiejętność zarządzania czasem oraz sposób, w jaki poszczególne zadania w procesie realizacji celu przekładają się na konkretne działania (Claessens, van Eerde, Rutte, Roe 2009). Spośród nich tylko osobowość (w tym wysoki poziom sumienności i stabilności emocjonalnej) oraz umiejętność zarządzania czasem okazują się mieć największy wpływ na zwlekanie w pracy. Na ukończenie poszczególnych zadań największy wpływ ma natomiast jego terminowość, czyli krótki termin wykonania, oraz priorytet, czyli to, jak bardzo istotne w subiektywnej ocenie wykonującego jest zadanie. Jednocześnie okazuje się, że jeśli zadanie jest uznawane za ważne, ale termin jego ukończenia jest jeszcze odległy, to sam priorytet zadania nie ma większego wpływu na szybkość jego ukończenia. Skłonność ta może być związana z paradygmatem dyskontowania czasu (Koch, Kleinmann 2002; König, Kleinmann 2007), efektem niedawności (Hintzman 2004) lub z perspektywą temporalną (Jach 2012; Zimbardo, Boyd 1999; Zimbardo, Sword, Sword 2013).

Klingsieck (2013) zauważa, że prokrastynowanie może zachodzić tylko w niektórych obszarach życia człowieka. Stwierdzenie to dotyczyło badań nad studentami, jednak wydaje się, że również w kontekście badań nad prokrastynacją zawodową należy uwzględnić aspekt różnorodności zadań i celów oraz ich stopień powiązania ze specyfiką zawodową osoby prokrastynującej. Wiemy, że prokrastynacja jest negatywnie skorelowana z działaniami związanymi z poszukiwaniem pracy (Renn i in. 2014). Bańka (2014a) określa prokrastynację decyzyjną mianem bezdecyzyjności i odnosi ją do strategii radzenia sobie ze stresem. W kontekście bezdecyzyjności kariery bezdecyzyjność dysfunkcyjna jest głównym moderatorem odwleknięcia momentu pojęcia aktywności zawodowej po zakończeniu ścieżki edukacyjnej. Może to także rzutować na całokształt ścieżki karier, co Bańka (2014a, 2014b) wiąże bezpośrednio z koncepcją dojrzałości do kariery Supera (Super 1972). Bańka podkreśla aspekt wydłużonego okresu zachowań adaptacyjnych, co jednocześnie wpływa na zwiększenie liczby osób dotkniętych syndromem bezdecyzyjności u osób w różnym wieku. Generuje to coraz większe trudności w podejmowaniu ważnych decyzji życiowych, a w konsekwencji przekłada się na jakość ścieżki karier.

Zachowania prokrastynacyjne w pracy mogą być też zależne od wielu innych czynników. Jednym z nich jest samo miejsce pracy (Nguyen, Steel, Ferrari 2013). Niektóre z nich mogą wpływać demotywująco na pracowników i tym samym wywoływać u nich skłonność do odwlekania działań. Dzieje się tak zazwyczaj, jeśli miejsce pracy nie zapewnia swoim pracownikom podstawowych wartości pracy określonych jako ORP – *Occupational Reinforcer Pattern* (McCloy, Waugh, Medsker 1999). Wartości te to: osiągnięcia (*achievement*), altruizm (*altruism*), samodzielność (*autonomy*), komfort (*comfort*), bezpieczeństwo (*safety*) i status (*status*). Określono je, opierając się na teorii wzmocnienia pracy (*theory of work adjustment*, TWA) (Dawis, Lofquist 1984), która konceptualizuje pracę jako relację jednostki ze środowiskiem. Potrzeby i umiejętności zawodowe są istotnymi elementami indywidualnej osobowości pracy, natomiast wymagania dotyczące umiejętności zawodowych i systemy wzmacniające są istotnymi elementami środowiska pracy. Stopień relacji między wymaganiami a umiejętnościami będzie zatem ważnym predyktorem zadowolenia, zaś stopień korespondencji pomiędzy potrzebami a systemem wzmocnień będzie predyktorem satysfakcji zawodowej. Brak satysfakcji i zadowolenia w pracy będzie z kolei istotnie wpływać na ryzyko wystąpienia zachowań prokrastynacyjnych. Może się to wiązać z tym, że osoby prokrastynujące instynktownie wybierają miejsce pracy przynoszące im niską satysfakcję.

Badania wskazują na wyższy odsetek prokrastynacji u pracowników umysłowych niż fizycznych (Harriot, Ferrari 1997; Hammer, Ferrari 2002). Może to sugerować wyższy poziom niepewności zatrudnienia (*job insecurity*) u pracowników fizycznych, co sprawia, że nie odkładają oni swoich aktywności zawodowych z obawy o utratę pracy. Innym wytłumaczeniem może być to, że specyfika pracy fizycznej wymaga terminowego wykonywania poszczególnych zadań, aby możliwa była kontynuacja pracy. Interesujące jest to, że im pracownik piastuje wyższe stanowisko, tym obserwujemy u niego niższy stopień skłonności do prokrastynowania (Taras, Steel, Ponak 2010). Może to oznaczać, że im większa odpowiedzialność i potencjalne koszty, tym wyższy stopień mobilizacji i samokontroli, co eliminuje prokrastynowanie.

Częste przypadki prokrastynowania obserwujemy również wśród przedstawicieli wolnych zawodów i pracowników umysłowych średniego szczebla w przeciwieństwie do pracowników umysłowych szczebla wysokiego. Wydaje się zatem, że ocena ważności i wartości własnej pracy może być ważnym czynnikiem mającym wpływ na redukcję prokrastynacji zawodowej. To z kolei pokazuje, jak istotną rolę przy profilaktyce zachowań prokrastynacyjnych odgrywa motywacja wewnętrzna oraz stopień odpowiedzialności za wykonanie zadania.

Niewątpliwie nowe spojrzenie na problem prokrastynowania w miejscu pracy może wnieść sformułowana niedawno teoria celowości zachowań w pracy (*theory of purposeful work behavior*) (Barrick, Mount 2012). Zakłada ona, że podstawowe cele wyższego rzędu są związane z pięcioma cechami osobowości i tworzą

spójny mechanizm psychologiczny. Cechy te moderują zarówno unikatowe wzorce poznawcze obejmujące budowę scenariuszy myślowych, jak i ujawnianie stanów afektywnych, a nawet zachowań. Te mechanizmy psychologiczne lub cele wyższego rzędu służą do organizowania dyspozycyjnych tendencji myślenia, odczuwania i działania związanego z każdą cechą osobowości w sposób odróżniający je od innych konstrukcji dyspozycji osobowych (Barrick, Mount 2012). Tak więc dążenie do autentycznego wyrażania cech osobowości prowadzi nas do większego inwestowania w rozwój zasobów osobowych. W tym kontekście autorzy tej teorii między innymi zwracają uwagę na takie aspekty pracy, jak:

- identyfikacja z zadaniami zawodowymi – wspomagająca w procesie realizowania zadania od momentu rozpoczęcia do jego ukończenia;
- różnorodne umiejętności pozwalające na dobranie właściwych metod pracy;
- znaczenie zadania – świadomość jego wpływu na całokształt działań prowadzących do osiągnięcia celu w procesie aktywności zawodowej;
- samodzielność, czyli wpływ na wybór metody lub sposobu pracy, a więc decyzyjność;
- posiadanie informacji zwrotnych o własnej wydajności w pracy.

Wymienione czynniki mają kluczowe znaczenie w kontekście postawy zawodowej, motywacji zawodowej i wydajności w pracy. Uwzględnienie ich w badaniach nad prokrastynacją zawodową może dać szczegółowe odpowiedzi na pytania dotyczące tak samej natury zwlekania w miejscu pracy, jak i możliwych działań zapobiegających i minimalizujących prokrastynowanie.

4. Zakończenie

W samych tylko Stanach Zjednoczonych prokrastynanci stanowią 57% osób bezrobotnych i co najmniej 20% osób aktywnych zawodowo (Harriot, Ferrari 1996). Prokrastynacja wiąże się z niższymi dochodami i pracą w niepełnym wymiarze godzin (Clarke, Robertson 2005; Steel 2012). Stanowi też poważny problem współczesnych cywilizacji. Nic nie wskazuje na to, żeby miała ona tendencję schyłkową, wręcz przeciwnie – narasta i szybko obejmuje coraz to nowe grupy zawodowe (Wontorczyk 2017). Nie jest obca także pracownikom sektora bankowości, czyli tej branży usług, gdzie upływ czasu to ważny atrybut zysku. W czasach, gdy efektywność zawodowa jest jednym z najwartościowszych zasobów, prokrastynanci będą się przyczyniać do zwiększenia kosztów swojego pracodawcy, a sami popadać w ruinę zdrowia psychicznego i somatycznego. Prokrastynacja bowiem, niezależnie od intencji osób zwlekających, wpływa zarówno na wydajność organizacyjną, jak i indywidualną. Osoby zwlekające z realizacją zadania w rzeczywistości wykonują je gorzej niż nieprokrastynujący (Ferrari, Tice 2000; van Eerde 2003; Bańka 2014a, 2014b; Biela 1984). W świetle

poczynionych spostrzeżeń podjęcie dalszych badań na ten temat wśród osób aktywnych zawodowo wydaje się działaniem niezbędnym. Ich realizowanie w nowym, ekologicznym paradygmacie może dostarczyć odpowiedzi na pytanie, jak głęboko zjawisko prokrastynacji zawodowej upośledza jednostki w środowisku pracy i codzienności.

Bibliografia

- Ariely D., Wertenbroch K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological Science*, 13(3) (May), s. 219–224.
- Bańka A. (2014a). Bezdecyzyjność kariery jako psychospołeczny wzór tranzycji do dorosłości: Konstrukcja i charakterystyka psychometryczna Skali Decyzyjności Kariery. *Czasopismo Psychologiczne*, 20(2), s. 237–246.
- Biela A. (1984). *Stres psychiczny w sytuacji kryzysu ekologicznego*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Bańka A. (2014b). Przedsiębiorczość jako wyraz ekonomicznego interesu i bezinteresownego stanu umysłu. W: Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość czyli pochwała kryzysu* (s. 13–31). Katowice: Wydawnictwo GWSH.
- Bańka, A. (2016). Siła sprawcza działania i nicnierobienia. Perspektywa psychologiczna. W: L. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji* (s. 107–136). Warszawa: Poltext.
- Bańka A. (2017). Ciągłość interesu i bezinteresowności w aktywności zawodowej i ekonomicznej. *Czasopismo Psychologiczne*, 23(2), s. 287–305.
- Barrick M., Mount K. (2012). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *The Academy of Management Review*, 38(1), s. 132–153.
- Chu A.H.C., Choi J.N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145, s. 345–264.
- Claessens B.J.C., van Eerde W., Rutte C.G., Roe R.A. (2009). Things to do today: A daily diary study of task completion at work. *Applied Psychology: An International Review*, 59(2), s. 273–295.
- Dawis R.V., Lofquist L.H., Weiss D.J. (1968). A theory of work adjustment (a revision). *Minnesota Studies Vocational Rehabilitation*, 23.
- Ferrari J.R., Doroszko E., Joseph N. (2005). Exploring procrastination in corporate settings: Sex, status, settings for arousal and avoidance types. *Individual Differences Research*, 3(2), s. 140–149.
- Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown G. (red.) (1995). *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*. New York–London: Plenum Press.
- Hammer C.A., Ferrari J. (2002). Differential incidence of procrastination between blue- and white collar workers. *Current Psychology*, 21(4), s. 333–338.
- Klingsieck K.B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32(2), s. 175–185.
- Knaus W.J. (2000). Procrastination, blame, and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), s. 153–166.

- McCloy R., Waugh G., Medsker G. (1999). *Determining the Occupational Reinforcer Patterns for O*NET Occupational Units*, https://www.onetcenter.org/dl_files/ORP.pdf.
- Nguyen B., Steel P., Ferrari J.R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), s. 388–399.
- Renn R.W., Steinbauer R., Taylor R., Detwiler D. (2014). School-to-work transition: Mentor career support and student career planning, job search intentions, and self-defeating job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), s. 422–432.
- Schipp A.J., Fried Y. (2014). *Time and Work. Volume 1: How Time Impacts Individuals*. Hove: Psychological Press.
- Shouwenburg H.C. (1992). Procrastinators and fear of failure: An exploration of reasons for procrastination. *European Journal of Personality*, 6(3), s. 225–236.
- Simpson K., Pychyl T. (2009). In search of the arousal procrastinator: Investigating the relation between procrastination, arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations. *Personality and Individual Differences*, 47(8), s. 906–911.
- Sirois F.M., Pychyl T. (2013). Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(2), s. 115–127.
- Steel P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), s. 65–94.
- Steel P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Personality and Individual Differences*, 48, s. 926–934.
- Steel P.D.G. (2002). The measurement and nature of procrastination. *Dissertation Abstracts International. Section B: The Sciences and Engineering*, 63(3-B), 1599.
- Steel P., Klingsieck K. (2015). Procrastination. W: J.D. Wright (red.), *The International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, vol. 19 (s. 73–78). Oxford: Elsevier.
- Taras D., Steel P., Ponak A. (2010). Personality and time delay among arbitrators. W: P.D. Staudohar, M.I. Laurie (red.), *Arbitration 2010: The Steelworkers Trilogy at 50. Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting, National Academy of Arbitrators, Philadelphia, Pennsylvania, May 26-29, 2010* (s. 389–398). Arlington, VA: BNA.
- Tibbett T.P., Ferrari J.R. (2015). The portrait of the procrastinator: Risk factors and results of an indecisive personality. *Personality and Individual Differences*, 82, s. 175–184.
- van Eerde W. (2000). Procrastination: Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), s. 372–389.
- van Eerde W. (2015). Time management and procrastination. W: M. Frese, M.J. Mumford (red.), *The Psychology of Planning in Organizations* (s. 312–333). New York: Wiley.
- van Eerde W., Sirois F.M. (2015). Who would you like to work with? Procrastination in coworker dyads. *Paper Presented at the 9th Biennial Conference on Procrastination*, Bielefeld, Germany.
- van Eerde W. (2016). Procrastination and well-being at work. W: F.M. Sirois, T.A. Pychyl (red.), *Procrastination, Health, and Well-Being* (s. 233–253). San Diego: Elsevier Academic Press.
- Wilson B., Nguyen T.D. (2012). Belonging to tomorrow: An overview of procrastination. *International Journal of Psychological Studies*, 4(1), s. 211–217.